

LIVRER PAR PETITS LOTS

Une offre se livre par tranches petites et utilisables, mises devant de vrais clients. Chaque tranche ramène un retour tant qu'une erreur coûte encore peu.

AUSSI APPELÉ small batches, livraison incrémentale, tranche verticale **S'APPLIQUE À** toute offre dont une partie peut servir seule à un client

SE VÉRIFIE EN une heure, en demandant la date du premier vrai client servi **OUTIL QUI L'APPLIQUE** la carte des récits utilisateurs, fiche O-47

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Élevé
Impact sur la qualité (FTR)		Élevé
Impact sur l'Opex / Capex		Moyen

CE QUE ÇA EXIGE

Ce que ça invalide dans la pratique actuelle		Moyen
Délai avant effet visible		Faible
Difficulté à tenir dans la durée		Élevé

Faible Moyen Élevé N/A (sans objet)

1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

Une offre se livre par tranches petites et utilisables, chacune mise devant de vrais clients avant de construire la suivante. C'est la logique des petits pas (fiche P-02), appliquée à l'offre entière.

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI LE LOT EST PETIT

le retour des clients arrive en semaines ou en quelques mois, pas au bout d'un an.

ALORS

l'erreur se voit tôt, quand peu de travail repose dessus.

DONC

elle coûte peu, et le délai baisse avec l'en-cours.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Sortir une offre incomplète abîme l'image. On attend qu'elle soit complète."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Quand une tranche n'a aucune valeur seule : la bascule unique d'un système, une obligation légale tout ou rien. On fractionne alors le risque autrement, par segments de clients ou par territoire.

2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

LE PLUS RAPIDE

Demandez la date du premier vrai client servi.

Quelques semaines après le lancement du projet.

✗ **Le jour de la mise en production complète, un an plus tard.**

Regardez ce que contient la première tranche prévue.

Un parcours complet pour un cas simple, du client au traitement.

✗ **Un module technique, ou tous les écrans sans le traitement derrière.**

Comptez ce qui est construit mais pas encore livré.

Quelques semaines de travail, pas davantage (fiche P-04).

✗ **Des mois de développement terminés, en attente du lot final.**

Demandez ce que le dernier retour client a changé.

Une décision datée sur la tranche suivante.

✗ **Le retour est noté pour une version ultérieure.**

DANS LA DURÉE

Suivez la taille des tranches d'un trimestre à l'autre.

Elles restent petites, ou rétrécissent à mesure que chaque mise en service coûte moins.

✗ **Elles grossissent, chaque ajout se greffant à la tranche en cours.**

3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas sortir vite n'importe quoi

Les deux livrent tôt une offre incomplète.

→ Une tranche est petite, mais finie. Ce qu'elle promet au client, elle le tient, traitement compris.

Ce n'est pas découper par équipe technique

Les deux divisent le travail en morceaux.

→ Un morceau d'équipe ne sert aucun client. Une tranche traverse tout, de l'écran au traitement, pour un cas simple.

Ce n'est pas le sprint

Les deux reviennent toutes les deux ou trois semaines.

→ Le sprint est une cadence de travail. Une équipe peut tenir sa cadence et ne rien livrer aux clients pendant un an.

Ce n'est pas le pilote

Les deux mettent l'offre devant des clients avant de généraliser.

→ Le pilote essaie l'offre entière sur un périmètre réduit (fiche O-53). La tranche livre une partie de l'offre, pour de bon.

4 D'où ça vient

Pour que la fiche fasse autorité

ORIGINE

Toyota réduit ses lots, en abaissant les temps de changement de série, pour raccourcir les délais et voir les défauts tôt. Donald Reinertsen transpose ce raisonnement au développement dès 1997, et le formalise en 2009 avec l'économie des files d'attente.

CE QUI A CHANGÉ DEPUIS

Eric Ries popularise en 2011 le produit minimum viable (terme de Frank Robinson, 2001), mis devant des clients pour apprendre. Les méthodes itératives, bien plus anciennes (dès les années 1960, puis Scrum en 1995), sont souvent réduites à une cadence, parfois sans rien livrer.

POUR ALLER PLUS LOIN

D. Reinertsen, *The Principles of Product Development Flow*, 2009

E. Ries, *The Lean Startup*, 2011

LE MOT JUSTE

Dire une tranche livrée, et non une version développée. Elle compte quand un client s'en sert.

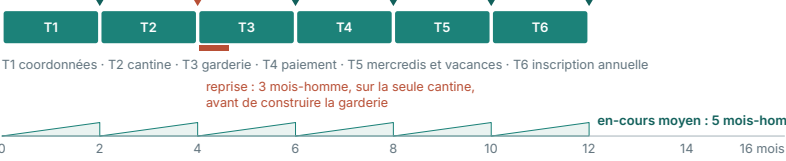
CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Le portail des inscriptions périscolaires d'une collectivité, livré de deux façons.

UN SEUL LOT, LIVRÉ AU MOIS 12



PAR TRANCHES, UNE TOUTES LES DEUX MOIS



MÊME ÉQUIPE DE CINQ, MÊMES 60 MOIS-HOMME

	UN SEUL LOT	PAR TRANCHES
Délai avant le premier retour des familles	12 mois	2 mois
Travail refait après l'erreur de garde alternée	15 mois-homme	3 mois-homme
En-cours moyen, construit et pas encore utilisé	30 mois-homme	5 mois-homme
Délai moyen entre la construction et l'usage	6 mois	1 mois

Loi de Little : délai = en-cours ÷ débit, soit 30 ÷ 5 = 6 mois, et 5 ÷ 5 = 1 mois (fiche O-27).

L'ERREUR

Le calendrier de réservation ignore la garde alternée, qui touche des centaines de familles. Il faut refaire environ 30 % de ce qui repose sur le calendrier : 15 mois-homme sur 50 au mois 12, 3 sur les 10 de la cantine au mois 4.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

LA PREMIÈRE LIVRAISON

quelques semaines après le lancement, pour de vrais clients.

UNE TRANCHE

un parcours complet pour un cas simple.

LE RETOUR CLIENT

il change la tranche suivante.

CE QU'ON REGARDE

le délai entre la construction et l'usage.

QUAND IL NE L'EST PAS

LA PREMIÈRE LIVRAISON

à la fin du projet, pour tout le monde.

UNE TRANCHE

un module technique, ou des écrans sans traitement.

LE RETOUR CLIENT

noté pour une version ultérieure.

CE QU'ON REGARDE

l'avancement du lot par rapport au planning.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

Le grand lancement, avec sa campagne et sa date unique. Les premiers clients voient une offre partielle, et il faut l'assumer devant eux. Chaque tranche a un coût fixe (recette, mise en production, information des usagers) : il faut l'abaisser pour que de petites tranches restent rentables.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

La part de l'offre disponible au premier jour. La première tranche en couvre un sixième, et c'est voulu.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Découper le travail sans livrer. Les tranches s'empilent en attente du lot final, et l'on retrouve le grand lot, en plus lent.

LA PHRASE À RETENIR

Une erreur coûte ce qu'on a construit par-dessus avant de la voir.